



## Regards sur l'économie allemande

Bulletin économique du CIRAC

103 | 2011

Varia

---

# La responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne

Ulrike Reisach

Traducteur : Isabelle Bourgeois

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rea/4361>

DOI : 10.4000/rea.4361

ISBN : 978-2-8218-1136-2

ISSN : 1965-0787

### Éditeur

CIRAC

### Édition imprimée

Date de publication : 16 décembre 2011

Pagination : 29-37

ISSN : 1156-8992

### Référence électronique

Ulrike Reisach, « La responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 103 | décembre 2011, mis en ligne le 01 décembre 2013, consulté le 01 mai 2019.  
URL : <http://journals.openedition.org/rea/4361> ; DOI : 10.4000/rea.4361

---

# La responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne

**Ulrike Reisach**



**Prof. Ulrike Reisach,**  
spécialiste de gestion,  
d'éthique des affaires et  
de management international,  
Université de Neu-Ulm

*Voici dix ans, l'Union européenne mettait à l'ordre du jour la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE ou Corporate Social Responsibility, CSR), définissant ce concept comme la contribution apportée par les entreprises sur une base volontaire pour « améliorer la société et rendre plus propre l'environnement ». Cette contribution ou responsabilité entrepreneuriale « s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite » (Livre Vert, COM(2001) 366 final). Or ce lien dynamique d'interactions et de respect mutuel des intérêts en présence (ou stakeholder) que cherche à promouvoir la Commission n'est pas nouveau en Allemagne : il est réalité vivante dans le quotidien des entreprises et fonde leur identité même – au plus tard depuis la constitution de la République fédérale au lendemain de la guerre.*

*Le modèle « d'économie sociale de marché » développé dans ces années de reconstruction est en effet le fidèle reflet de la culture économique allemande : d'une économie à visage social, où l'Etat n'intervient que pour définir des règles générales afin de garantir un certain équilibre entre ces deux composantes. Il s'agit par exemple d'un régime fiscal qui repose sur la progression linéaire, d'une protection élevée des droits salariés, comme d'un système d'assurance sociale qui protège contre les aléas de la vie. Ces conditions-cadre font que les disparités sociales sont moins prononcées en Allemagne qu'ailleurs.*

*Ce modèle, sorte de « troisième voie » entre un capitalisme ou libéralisme sauvage d'un côté, et un socialisme dont la RDA montrait clairement les limites de l'autre, plonge profondément ses racines dans la doctrine sociale de l'Eglise catholique, développée notamment par le Jésuite Oswald von Nell-Breuning et le théologien Romano Guardini. Des économistes comme Alfred Müller-Armack s'en inspirèrent pour fonder leur approche pragmatique et évolutive de l'économie de marché sociale, synthèse cherchant l'équilibre entre concurrence et Etat social. Elle fut mise en œuvre par des hommes politiques comme Ludwig Erhard, ministre de l'Economie, puis chancelier de la RFA du temps de la première Grande coalition (1963-66) ; il est considéré comme « le père de l'économie sociale de marché ». Ce concept libérait la dynamique du marché alors indispensable à la reconstruction d'une économie et garantissait en même temps la cohésion, et donc, la stabilité sociale. Partagé largement par les partis de rassemblement (chrétien-démocrate, chrétien-social et social-démocrate), ce modèle ordo-libéral demeure la référence et fonde toujours l'identité de la RFA.*

## **Loi fondamentale : propriété et devoirs vis-à-vis de la collectivité**

L'art. 14, al. 2 de la Loi fondamentale stipule : « *Propriété oblige. Son usage doit contribuer dans le même temps au bien de la collectivité* ». Dans les ruines et la misère de l'après-guerre, cette approche était une évidence : la reconstruction des villes ou des usines ne pouvait se faire sans l'implication de tous.

On pourrait citer de nombreux exemples pour illustrer cet effort collectif. Ainsi celui de Reinhard Mohn qui, à son retour de captivité, reconstruisit la maison

L'œuvre de Reinhard Mohn illustre cette approche

d'édition paternelle en collaboration avec quelques anciens salariés et des habitants de la ville de Gütersloh (Westphalie). Il estimait qu'il était de son devoir de répondre aux attentes de ses concitoyens en assumant ainsi ses responsabilités d'entrepreneur. Il ne cessa de s'engager pour ses salariés, considérant le succès de la société Bertelsmann comme le fruit d'un partenariat : pour donner la pleine mesure de son travail, chaque collaborateur devait pouvoir s'identifier avec son entreprise. Car l'objectif suprême de l'entreprise n'est pas de réaliser des profits, mais de faire en sorte que ses performances profitent à l'ensemble de la collectivité, rappelle-t-il (voir Mohn, 2000).

Aujourd'hui encore, ces valeurs traditionnelles fondent l'identité de son entreprise, devenue un géant des médias qui occupe plus de 100 000 salariés dans le monde entier. Ainsi, on peut lire dans les « essentiels » du groupe Bertelsmann : « *les salariés motivés, s'identifiant avec l'entreprise et ses valeurs fondamentales, sont la force vive de l'entreprise, garants de qualité, de capacité à innover et de croissance durable* ». Considérant que le progrès social repose à la fois sur la concurrence et l'engagement citoyen, la Fondation Bertelsmann, que dirigent aujourd'hui sa veuve et sa fille, s'est donné pour mission de développer des modèles pour relever les grands défis du monde contemporain.

#### La conception allemande des droits des salariés

Si le devoir de protection et d'assistance de l'employeur plonge ses racines au Moyen Age, ce n'est qu'à partir du XIX<sup>e</sup> siècle qu'il trouvera une forme plus institutionnelle dans les économies industrielles naissantes. Mais alors qu'aux Etats-Unis, les grands patrons, de John D. Rockefeller à Andrew Carnegie, ne se soucient que tardivement du bien-être et de la protection de leurs salariés, il en va tout autrement des grands patrons allemands qui émergent à la même époque : Werner v. Siemens, Alfred Krupp ou Robert Bosch. Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, ils construisent logements ouvriers et hôpitaux, et apportent leur contribution à la sécurité sociale des salariés. Tout comme le système social mis en place sous Bismarck dans les années 1880, leur engagement pour l'assistance et la prévoyance visait aussi à rompre la progression du mouvement communiste naissant, et à préserver la stabilité politique de l'Allemagne (voir Lasserre, 2011). Sous la République de Weimar, la loi de 1920 sur les conseils d'établissement confère pour la première fois des droits de co-décision aux représentants des salariés.

Depuis 1949, la garantie des droits fondamentaux de la Loi fondamentale de la République fédérale d'Allemagne (notamment : dignité humaine, libre épanouissement de la personnalité, égalité devant la loi, liberté de réunion et d'association, liberté de la profession) s'étend indirectement aux salariés, fondant notamment leur droit de co-décision dans l'entreprise. Celui-ci repose par ailleurs sur l'acceptation de l'entreprise comme une communauté de destin reposant sur le caractère contractuel des liens entre employeur et salariés, et établis sur le long terme. C'est ces liens entre droits et devoirs que fonde le principe constitutionnel « propriété oblige » : « *sans capital pas de travail – c'est la responsabilité de l'employeur ; sans travail pas de capital – c'est la responsabilité des salariés* » (Bourgeois, 2010). Ces liens, qui exigent du salarié une forte implication personnelle dans son travail, exigent en contrepartie de l'employeur un certain nombre de devoirs qu'on peut subsumer sous le terme de prévoyance. Ceux-ci n'impliquent pas seulement qu'il porte la responsabilité pour l'entité qu'est son entreprise, mais incluent également le respect mutuel des intérêts respectifs (Biedenkopf, 1972).

Cette approche de la co-responsabilité, fondée à l'origine sur des valeurs chrétiennes, a été institutionnalisée aussi pour des raisons d'ordre politique, donnant naissance en 1951 à la première loi sur la cogestion puis à diverses dispositions sur l'intéressement des salariés. Leur finalité est de promouvoir un partenariat fructueux entre travail et capital.

Ludwig Erhard la décrit ainsi :

« *Alors que la notion floue, anonyme et jamais devenue conscience vivante du droit de co-propriété de l'ouvrier, tel qu'il trouve son expression dans la socialisation des moyens de production, ne peut jamais aboutir à la création d'une relation intime entre l'Homme et le travail, nous au contraire cherchons à permettre que s'établisse une participation vivace et une saine union d'intérêts et nous sommes convaincus que la co-propriété individuelle, sous la forme de petites actions ou d'autres modalités de participation aux bénéfices, devrait être non seulement un instrument adapté et fructueux pour l'entente sociale, mais aussi pour l'harmonie de l'économie et la coopération. Nous soutenons tous les efforts entrepris afin d'éveiller et de renforcer le sentiment d'une responsabilité commune envers le travail réalisé en commun sur la même tâche et dans le même lieu, et nous voulons nous assurer qu'est garantie et respectée la dignité de chacun dans tous les domaines de sa vie* » (Erhard, 1962).

**L'engagement social  
fait partie intégrante  
de la culture d'entreprise**

Ce type d'engagement volontaire est caractéristique de la culture d'entreprise de la plupart des sociétés familiales. La famille propriétaire considère l'entreprise comme l'œuvre de sa vie, et s'engage pareillement pour ses produits, ses clients et ses collaborateurs. Wolfgang Grupp en est une figure emblématique et très populaire. Sa société Trigema, située à Burladingen en Pays souabe, produit des vêtements de sport et loisirs et place sa communication sous le signe du « *made in Germany* ». Elle garantit aux enfants de ses 1 200 salariés

une place d'apprentissage et/ou un emploi si ceux-ci disposent d'une formation correspondante. Cette pratique permet non seulement de transmettre de génération en génération le patrimoine de l'entreprise, mais aussi le travail, ainsi que l'expérience. Cette culture est largement diffusée dans les petites et moyennes entreprises du *Mittelstand* dont les dirigeants et leurs collaborateurs [NdT : ce terme de collaborateur (*Mitarbeiter*) est le seul en usage dans l'entreprise] tirent la même fierté de leurs produits, de leur savoir-faire comme de leur tradition.

Quand les entreprises grandissent, elles restent fidèles à cette culture. Ainsi par exemple le groupe technologique mondial Heraeus, située à Hanau près de Francfort, qui compte près de 13 000 salariés. C'est aujourd'hui Jürgen Heraeus, président du conseil de surveillance (et Ambassadeur d'Allemagne auprès de l'UNICEF) qui cultive la tradition de cette familiale née voici 160 ans. Il est en quelque sorte 'l'âme' de cette RSE transmise au fil des générations et qui a pour stratégie : prévoyance pour ses salariés, conciliation entre vies familiale et professionnelle, promotion de la santé, sécurité du travail, innovation, apprentissage tout au long de la vie et engagement sociétal.

### Partenariat au sein de l'entreprise

L'une des finalités clés du partenariat au sein de l'entreprise est le développement d'une personnalité propre du salarié, ce qui interdit de considérer le travail comme un bien marchand. C'est la raison pour laquelle, en Allemagne, des termes comme « ressource humaine » pour désigner le salarié, ou encore celui de « gestion » du personnel furent longtemps réprouvés ; car conformément à la forme pratique de l'impératif catégorique tel que l'avait défini le philosophe Emmanuel Kant dans sa « Fondation de la métaphysique des mœurs » (1785), l'Homme doit toujours être considéré comme une fin, et jamais seulement comme un moyen qui pourrait être au service des autres, par exemple des employeurs. Certes, au fil de l'américanisation des sciences du management, ce concept a depuis été dilué pour mieux s'adapter aux standards internationaux en vigueur dans les grands groupes. Il n'en demeure pas moins que la notion selon laquelle les salariés ne sont pas seulement des organes d'exécution, mais des êtres humains, des partenaires dans la production des résultats et des collaborateurs responsables contribuant aux décisions au sein de l'entreprise, est restée très vivace, surtout dans les entreprises familiales ayant à cœur de cultiver leurs traditions. Cette approche a pour corollaire la responsabilité de l'entrepreneur pour le lieu de vie où évoluent ses collaborateurs, à savoir sa région d'implantation : son 'terroir'.

Une culture kantienne

Il n'y a donc rien d'étonnant à voir les entreprises allemandes s'engager par exemple pour la protection de l'environnement ou dans le soutien aux associations sportives ou culturelles locales : ces activités profitent à l'entreprise, à ses salariés comme aux habitants du cru. Et souvent, de ce fait, ce patron est une personnalité locale de premier rang, après le maire et le curé ou pasteur. Dans les petites ou moyennes entreprises de leur lieu de vie, les salariés trouvent ainsi des emplois attractifs, parfois même durant des générations. A une condition toutefois : celle de disposer d'une bonne formation professionnelle. Investir dans une formation de qualité et embaucher de préférence les apprentis formés dans son entreprise pour former la relève sont au cœur de la responsabilité sociale de tout patron allemand. Nombreuses sont dès lors les entreprises à s'impliquer dans l'amélioration de la formation des enfants d'origine étrangère, à organiser des journées d'information sur les métiers, des cours particuliers pour les élèves ou des cours d'allemand pour les mères, des structures d'accueil pour leurs enfants, à offrir des programmes de formation continue, des visites d'entreprise, etc. Ces actions bénéficient aux jeunes de la région, et en retour, l'entreprise trouve plus facilement la main-d'œuvre qualifiée dont elle a besoin.

Engagement local

Le portail « L'entreprise pour sa région » ([www.unternehmen-fuer-die-region.de](http://www.unternehmen-fuer-die-region.de)), lancé par la Fondation Bertelsmann, donne une idée de la diversité de cet en-

gagement social. Les exemples sont cités à titre indicatif, comme ces « partenariats responsables » conclus entre les entreprises et leur région afin de développer conjointement, au niveau de l'entreprise, des solutions innovantes et efficaces pour résoudre les problèmes qui se posent à l'échelon local. Leur but est de rendre la région plus attractive à la fois pour les habitants et les entreprises, grâce à l'engagement de ces dernières dans le domaine de l'éducation et de la formation, de la culture, de l'environnement, de la dépendance, de la santé ou de la lutte contre l'exclusion (voir Gilde, 2007). Pour faciliter la prise d'initiatives, le portail met à disposition des outils pour le management de projets ou le soutien aux campagnes de communication, avec des exemples concrets de manifestations réalisées ou le partage des meilleurs pratiques. S'y ajoutent des forums d'échange favorisant la rencontre entre l'offre de soutien des entreprises et la demande d'institutions œuvrant dans le domaine social.

#### Quelques exemples de l'engagement social des entreprises allemandes

Souvent, les salariés turcs ou russes se rendent dans les écoles alentour pour informer les élèves, dans leur langue maternelle, des perspectives professionnelles qu'offre leur entreprise, et y invitent également les parents pour leur faire comprendre l'importance d'une bonne qualification. La PME, qui finance la création d'un jardin d'enfants ouvert toute la journée dans sa commune (ils sont rares dans les zones rurales) le fait parce que le bénéfice est partagé pour son entreprise et les jeunes parents : elle fidélise la main-d'œuvre qualifiée et accroît l'attractivité de son entreprise. Le sous-traitant automobile qui veille à l'équipement ergonomique des postes de travail cherche bien sûr à réduire le volume des absences dues aux lombalgies, mais il investit aussi dans ses équipements pour montrer à ses clients internationaux la valeur accordée par l'entreprise à la qualité en général, et leur prouver le haut modernisme d'une entreprise de province. Autre exemple : celui de cette entreprise du bâtiment qui construit un nouveau jardin d'enfants et embauche à cet effet des chômeurs de longue durée et jeunes en difficultés d'insertion. Il ne facture à la commune que les frais de matériaux, prenant à sa charge les heures de travail. En revanche, il offre une place d'apprentissage à ceux qui, parmi les jeunes, ont pris goût à la construction.

### Corporate Social Responsibility

La CSR n'est pas un outil marketing

En Allemagne aussi, on emploie souvent aujourd'hui l'anglicisme de *Corporate Social Responsibility* pour décrire cet engagement social de l'entreprise, c'est-à-dire sa contribution volontaire à un développement durable intégrant les aspects économique, social et environnemental. Or souvent, on ne retient de cette notion que l'action philanthropique telle qu'elle est communément pratiquée aux Etats-Unis sous la forme de donations ou de mécénat. Mais une telle acception est réductrice en ce qui concerne la réalité allemande. Car si, dans les pays anglophones, la CSR est largement utilisée comme outil de marketing et n'a donc que peu de points communs avec le cœur de l'activité de l'entreprise, en Allemagne, ce concept a une fonction totalement différente : il ne s'agit nullement de parer *a posteriori* l'entreprise des vertus de l'engagement.

Elle est le cœur même de l'identité de l'entreprise

La responsabilité sociale est en effet le substrat même de l'identité de l'entreprise : elle s'étend tout le long de la chaîne de création de valeur, elle détermine l'activité et jusqu'au fonctionnement même de l'entreprise. C'est là un des principaux facteurs expliquant la haute qualité (et réputation) des biens produits, mais aussi l'identification des salariés avec leur travail et leur entreprise. Cela vaut par définition pour ce *Mittelstand* dont font partie plus de 99 % des entreprises allemandes et qui emploie plus de 55 % de tous les actifs (emplois soumis à cotisations sociales).

« Une CSR par la création de valeur »

Cette « CSR par la création de valeur » si typique du *Mittelstand* signifie que l'entreprise suit dans son cœur de métier une stratégie de développement durable – au sens allemand du terme, c'est-à-dire dans le respect des intérêts des sous-traitants, des salariés comme des clients, et ce dans le monde entier. Concrètement, elle veille donc à garantir la qualité tant du processus de production que des biens produits, de même que la protection de l'environnement. Cette approche s'accompagne d'une direction des personnels construite sur le partenariat, ainsi que d'une pratique suivie de communication tant avec les salariés qu'avec la société (voir à ce sujet Peters, 2010 ; Bonini et al., 2009).

C'est aujourd'hui seulement, alors que la crise a limité la marge de redistribution de l'Etat Providence et que s'élèvent dans l'espace public de nouvelles revendications envers les entreprises, que la responsabilité sociale de l'entreprise est thématiquée sous l'angle de la communication politique. Mais il n'est pas aisé d'amener les petites et moyennes entreprises allemandes à développer une telle communication (voir à ce sujet les études menées par le Kompetenzzentrum Corporate Communications à l'Université de Neu-Ulm). Certes, toutes les entreprises soulignent l'importance qu'elles accordent à leur engagement social, mais peu d'entre elles désirent le mettre en avant pour mieux 'se vendre'. L'approche anglo-saxonne du « *do good and talk about it* » est par trop racoleuse à leur goût. Elle correspond encore moins à l'idée de la RSE telle qu'elle prévaut en Allemagne et qui, elle, relève de l'*understatement*. Et de fait, bien mieux approprié pour décrire la réalité allemande que ce sigle anglo-saxon de CSR que semble porter une nouvelle mode marketing, il est un terme allemand qui résume à la perfection l'idée que se fait une entreprise du *Mittelstand* de la RSE : celui « d'engagement citoyen ». L'entreprise ne se comporte pas autrement qu'un bon citoyen.

Engagement de bon citoyen

### Une responsabilité sociale à l'échelle mondiale ?

Sur son portail [www.csr-weltweit.de](http://www.csr-weltweit.de), la Fondation Bertelsmann, très engagée dans le domaine de la CSR, présente l'engagement des grandes sociétés allemandes à l'international. Ainsi, en Afrique du Sud, par exemple, elles s'impliquent pour assurer un avenir professionnel aux jeunes dans les townships, équipant les écoles en matériel pédagogique ou ordinateurs, parrainant la construction de bâtiments, de laboratoires de recherche, la remise de prix ou de bourses aux élèves talentueux, ou qualifiant les enseignants. Le bénéfice est double : il ouvre des perspectives d'avenir à ces jeunes, et l'entreprise assure la relève de sa main-d'œuvre qualifiée (voir Reisach, 2011).

Un concept qui s'exporte

Or cela n'est pas suffisant aux yeux de certaines ONG qui estiment que ces sociétés, plutôt que de « profiter » des faibles salaires ou réglementations environnementales moins strictes, se devraient d'assumer une responsabilité globale pour des conditions de travail humainement dignes et pour la réduction de l'empreinte carbone de leurs modes de transport de marchandises. Cela pourrait se faire grâce à l'adoption volontaire d'un code de bonne conduite que les sous-traitants seraient contraints de signer et dont le respect pourrait être contrôlé par des visites imprévues dans les sites de production. A cette revendication d'un cadre réglementaire somme toute contraignant, les entreprises opposent une logique d'auto-régulation et plaident pour un « *social responsible lobbying* », c'est-à-dire l'engagement actif de chaque entreprise pour des normes et standards à haute valeur, notamment en matière environnementale. Mais comme celles qui développent ainsi un comportement éthique ne doivent pas être pénalisées dans le jeu de la concurrence, elles attendent du législateur qu'il définisse un cadre valable pour tous, mais comprenant des orientations économiquement réalistes. Car à leurs yeux, les attentes des ONG dépassent de loin ce que peut raisonnablement offrir une entreprise. En effet, si le politique se révèle impuissant à garantir au niveau mondial des conditions de vie équitables et à protéger l'environnement, on ne peut imputer aux entreprises la charge de suppléer à cette défaillance. Le débat révèle bien la question de fond, à savoir : quel degré de responsabilité peut-on et doit-on attendre des entreprises dans une économie mondialisée ?

Approche irréaliste des ONG

Au niveau international avait été créée en 1997 la Global Reporting Initiative (GRI) qui a pour mission de rendre compte des performances des économies environnementalement responsables ; mais en Allemagne, son approche est considérée comme trop dirigiste, ce qui a donné naissance à la plateforme « *econsense* » (voir plus bas). Il n'en va pas de même de la norme ISO 26000 qui fait référence en matière de responsabilité sociale de toute organisation, qu'il s'agisse d'une institution publique ou d'une entreprise privée. Certes, cette

Standards mondiaux : bénéfices limités

norme qui porte sur l'impact de leur action sur la société et l'environnement ne s'accompagne pas de certification ; elle n'en a pas moins fait progresser le débat dans les économies émergentes et les pays en voie de développement. Car la diffusion de standards de CSR au niveau mondial contribue aussi à l'harmonisation mondiale des règles de concurrence, mettant fin à la pratique de certains pays ou de certaines entreprises qui tiraient profit de standards inférieurs pour obtenir des avantages compétitifs à court terme. Cela dit, aucune réglementation mondiale harmonisée n'est en vue. En réalité, elle ne s'impose pas, puisque la pratique de la CSR relève de l'intérêt bien senti de chaque entreprise : elle promeut en effet la chaîne de valeur de l'entreprise qui produit ainsi des biens et services d'une haute valeur sociétale.

### **Perte de confiance dans les acteurs économiques et *Plan d'action CSR* du gouvernement fédéral**

Le modèle économique des banques d'affaires se révèle problématique par contraste ; leur valeur ajoutée sociétale n'étant guère identifiable, elles s'attirent la vindicte populaire (voir par exemple l'Edelmann Trust Barometer). Un système permettant à ces banques d'engranger des profits exorbitants puis de se voir 'sauver la mise' par les contribuables suscite une incompréhension totale. L'impression que les bénéfices sont privatisés – souvent sous forme de rémunérations exorbitantes –, alors que les pertes sont socialisées, sape ainsi les fondements de confiance dans le modèle de l'économie sociale de marché dont le cœur est la responsabilité sociétale de l'entreprise – une valeur érigée en norme de droit (« *propriété oblige* »).

Perte de confiance  
dans l'économie réelle,  
en Allemagne aussi

Cette perte de confiance tend à s'étendre à l'économie réelle. Les revendications d'une ONG comme Attac qui veut réformer le système économique mondial « néolibéral » considéré comme injuste séduisent en Allemagne aussi où Attac compte 25 000 membres, des artistes aux cadres syndicaux. Un mouvement comme « *Occupy Wall Street* » se diffuse, rassemblant les déçus du modèle économique actuel qui est pour eux synonyme de brutalité et fait fi du développement durable. La croissance des hauts revenus et la faible imposition des entreprises leur semblent en franche contradiction avec la stagnation des salaires réels et le montant de revenus de substitution tels « *Hartz IV* ».

Ainsi, au fil des crises, la méfiance s'étend jusqu'au monde de l'entreprise et à ses dirigeants – et à leur rémunération. Alors qu'autrefois, le membre d'un directoire ne gagnait que cinq ou dix fois plus qu'un salarié, il en gagne souvent plus de 100 fois plus aujourd'hui. Il est vrai que les grands groupes allemands, arguant de la concurrence mondiale, y compris en matière de ressources humaines, ont calqué la rémunération de leurs dirigeants sur la pratique américaine, mais sans tenir compte du fait qu'aux Etats-Unis, les managers sont en contrepartie responsables sur leurs deniers. Cela attise la grogne de leurs salariés soumis, eux, à une longue modération salariale. A cela s'ajoute la nouvelle tendance à la starisation des top-managers impulsée par les médias, et qui fait non seulement perdre de vue le fait que les performances de l'entreprise sont collectives, mais décline de ce fait même l'apport de chacun. L'Allemagne n'est pas un pays où on aime placer le succès sous le feu des caméras ; cela susciterait des jalousies et nuirait à l'équilibre social. C'est la raison pour laquelle aussi bien les personnalités politiques les plus en vue que les grands managers s'efforcent de rester modestes et proches du peuple.

Et perte de confiance  
dans le modèle de  
l'économie sociale de marché

Les disparités croissantes affectent aujourd'hui l'équilibre et la stabilité de la société, c'est-à-dire les fondements mêmes du modèle allemand de l'économie sociale de marché. Un sondage de la Fédération des banques allemandes a confirmé en 2010 ce recul de l'adhésion des Allemands à leur modèle : alors qu'en 2000, 70 % d'entre eux l'approuvaient, ils ne sont plus que 48 % dix ans plus tard ([www.bankenverband.de](http://www.bankenverband.de)). Et même plus de 40 % des sondés affir-

maient explicitement leur désapprobation. Plusieurs sondages de l'Institut für Demoskopie d'Allensbach révèlent que 31 % des Allemands seulement reconnaissent aujourd'hui la liberté d'entreprendre comme un acte utile à la collectivité et comme le ressort de l'économie (voir Lin-Hi, 2011).

Cette évolution contraint les milieux politiques et économiques à reconquérir la confiance de leurs concitoyens dans le système économique allemand et ses acteurs. Le gouvernement fédéral a ainsi lancé en 2010 un Plan d'action CSR (*CSR-Aktionsplan* ; [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de)) qui se compose de plusieurs volets : excellence dans le travail, information du consommateur, environnement et globalisation. L'objectif de cette action menée par le ministère fédéral du Travail et le Forum CSR national créé à cet effet est d'accroître dans l'espace public la visibilité de la responsabilité sociale de l'entreprise et de développer une meilleure image de la réalité des pratiques en Allemagne et à l'étranger. A l'été 2012, la commission d'experts instituée ad hoc rendra son premier rapport sur l'engagement citoyen des entreprises. L'approche de CSR défendue dans ce contexte comprend toute forme d'engagement, dès lors qu'elle va au-delà des responsabilités entrepreneuriales définies par la loi. La notion de responsabilité sociétale de l'entreprise au sens où on l'entendait jusqu'ici (rôle sociétal de l'entreprise, partenariat social et orientation sur le long terme, que ce soit sous l'angle financier ou celui de la gestion des risques) s'élargit donc à celle d'une action placée sous le signe du développement durable sous l'angle environnemental aussi.

**CSR-Aktionsplan  
pour reconquérir la confiance**

Du côté des entreprises, le plan d'action est piloté par le Forum Développement Durable (*Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.*) sous le label « econsense » ([www.econsense.de](http://www.econsense.de)). Il coordonne les stratégies des groupes mondialisés et de diverses organisations et fédérations professionnelles menées sur les thèmes *Corporate Social Responsibility (CSR)* et développement durable (*Sustainability*). Parallèlement, les fédérations professionnelles (par exemple celle des entreprises de Bavière : [www.wirtschaft-weiß-blau.de](http://www.wirtschaft-weiß-blau.de)) et la Fondation de l'ancien président de la République, Roman Herzog, soutiennent elles aussi l'engagement citoyen des entreprises, tout en s'employant à diffuser dans l'espace public une meilleure compréhension de la valeur ajoutée sociétale des entreprises.

**Une approche collective**

**DE TELLES INITIATIVES SONT PLUS QUE JAMAIS NÉCESSAIRES.** L'économie étant une réalité complexe et les médias ne pouvant guère rendre compte de cette complexité, l'incompréhension se diffuse dans l'opinion. Les protestations contre l'irresponsabilité des fonds spéculatifs et de leurs dirigeants se sont étendues à l'ensemble du secteur financier, nourrissant une méfiance croissante envers l'économie réelle et le monde de l'entreprise. Cette évolution contraint à se justifier même les entreprises les plus soucieuses d'assumer leur responsabilité – envers leurs clients, leurs collaborateurs et leur région. Pour l'instant, cette colère prend pour cible surtout les grands groupes : pour la plupart des gens, ils manquent de transparence et donc de substance – tout à l'inverse des PME profondément ancrées dans leur terroir.

Quelle que soit leur taille, les entreprises devront à l'avenir mieux faire comprendre en quoi consiste leur apport à la société. Mais elles devront éviter à tout prix d'emboucher les trompettes de la publicité ; le spectaculaire leur ôterait toute crédibilité. Elles devront plutôt ouvrir leurs portes pour montrer quel haut degré de performance technique, organisationnelle et commerciale, quel haut niveau de compétences et de créativité elles atteignent grâce à une collaboration partenariale. Surtout, les dirigeants vont cultiver plus systématiquement ces vertus qui font les bonnes gouvernances : le devoir de rendre compte, d'assumer leurs responsabilités, l'impératif de cultiver plus encore les liens avec leurs clients et le partenariat avec leurs collaborateurs plutôt que de choyer les investisseurs, la nécessité de développer plus d'empathie encore pour leur entreprise et de se souvenir que diriger une entreprise veut dire se placer au service



de celle-ci comme de l'ensemble de la société. Autrement dit : redonner vie à cette conception kantienne du devoir qui reflète bien mieux l'approche allemande, largement partagée, du travail et du métier que l'individualisme à outrance de la course à la performance d'un entrepreneur ou d'un manager.

Une entreprise qui veut se développer avec succès, et ce durablement, a besoin que l'opinion publique adhère à ses produits, à son modèle économique et à sa stratégie ; le succès – que ce soit celui d'un individu ou d'une entreprise – doit toujours se définir aussi comme une valeur ajoutée apportée à l'ensemble de la société. C'est seulement ainsi qu'elle parvient à s'attirer et motiver les meilleurs collaborateurs dans l'effort collectif d'implication, de partage des potentiels de créativité et d'inventivité, avec ses deux facettes indissociables : identification avec l'entreprise et responsabilité partagée.

(Traduction : I. Bourgeois)

### Indications bibliographiques

- **BECKMANN M., ENSTE D., GOLDSCHMIDT N., HEMEL U., LIN-HI N., WINNING A. v.**, « Was ist Corporate Social Responsibility (CSR) ? », Roman Herzog Institut, *Diskussionen*, n°17, 2011
- **BIEDENKOPF K.**, *Mitbestimmung – Beiträge zur ordnungspolitischen Diskussion*, Cologne, 1972
- **BONINI S., KOLLER T., MIRVIS P.**, « Valuing Social Responsibility Programs », *McKinsey on Finance*, n°32, 2009
- **BOURGEOIS I.**, « Entreprises familiales : "propriété oblige" », in **BOURGEOIS I. (dir.)**, *PME allemandes : Les clés de la performance*, Cergy-Pontoise, 2010
- **DEUTSCHER BANKENVERBAND**, *Führung, Verantwortung, Vertrauen, Studie für die Schönhauser Gespräche*, [www.bankenverband.de/publikationen/ods/fuehrung-verantwortung-vertrauen/fuehrungsverantwortung-vertrauen/download](http://www.bankenverband.de/publikationen/ods/fuehrung-verantwortung-vertrauen/fuehrungsverantwortung-vertrauen/download) (consulté le 02-12-2011)
- **Edelman Trust Barometer 2011**, <http://www.edelman.com/trust/2011/uploads/Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Deck.pdf> (consulté le 12-11-2011)
- **ENSTE D.**, « Morale et profit ne sont pas incompatibles », Un entretien avec D. Enste, *Regards sur l'économie allemande*, n°84, 2007
- **ERHARD L.**, *Deutsche Wirtschaftspolitik – Der Weg der sozialen Marktwirtschaft*, Düsseldorf/Vienne, 1962
- **FISCHER G.**, *Christliche Gesellschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebs*, Heidelberg, 1950, et *Partnerschaft im Betrieb*, Heidelberg, 1955
- **FRIEDMANN M.**, *Kapitalismus und Freiheit*, Francfort/Main, 2002 (éd. Originale, Chicago 1962)
- **GILDE GmbH (ed)**, *Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung. Studie im Auftrag der EU-Kommission*, Detmold, 2007
- **HOEFLE M.**, *Managerismus. Unternehmensführung in Not*, Weinheim, 2010
- **INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG**, *Schlüsselszahlen der KMU nach Definition der EU*, Bonn, 2011 ([www.ifm-bonn.org/index.php?id=897](http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=897) ; consulté le 19-11-2011)
- **KANT I.**, *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, édité par v. Valentiner T., Stuttgart, 1984, 2<sup>e</sup> éd.
- **LIN-HI N.**, *Corporate Social Responsibility. Eine Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg ?*, Roman Herzog Institut, *Diskussionen*, n°18, 2011
- **MOHN R.**, *Menschlichkeit gewinnt. Eine Strategie für Fortschritt und Führungsfähigkeit. Ein Bericht an den Club of Rome*, Gütersloh, 2000
- **NELL-BREUNING O. v.**, *Wirtschaft und Gesellschaft heute*, Vol. 2, *Zeitfragen*, Fribourg, 1957
- **PETERS A.**, *Wege aus der Krise – CSR als strategisches Rüstzeug für die Zukunft*, Bertelsmann-Stiftung (ed), Gütersloh, 2010
- **REISACH U.**, *Die Amerikanisierungsfalle, Kulturkampf in deutschen Unternehmen*, Berlin, 2007 ; « Imiter le modèle américain sans le comprendre : un piège », entretien avec Ulrike Reisach, *Regards sur l'économie allemande*, n°84, 2007 ; « Management, Macht und Moral, Reputation und Unternehmensethik als Erfolgsfaktoren », *Der Betriebswirt*, 4/2010
- **REISACH U.**, *CSR in South Africa. Impressions from Cape Town, Sept 20-26<sup>th</sup>, 2011*, [www.hs-neu-ulm.de/d/aktuelles/pdfs/Alumni\\_Delegation\\_to\\_Cape\\_Town\\_report\\_complete\\_komprimiert\\_final.pdf](http://www.hs-neu-ulm.de/d/aktuelles/pdfs/Alumni_Delegation_to_Cape_Town_report_complete_komprimiert_final.pdf) (consulté le 15-11-2011)
- **SCHUMPETER J.**, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Berlin, 1997 (9<sup>e</sup> éd. ; éd. originale, 1911)
- **STAPELFELD G.**, *Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Kritik der ökonomischen Rationalität*, Vol. 2, 1998
- **ULRICH P.**, *Integrative Wirtschaftsethik : Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Berne, 2007
- [www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/16572/aktionsplan\\_csr.html](http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/16572/aktionsplan_csr.html) (consulté le 19-11-2011).